

Gestion de Projet

Comment cadrer votre projet ?

Pourquoi cadrer un projet

Cadrer (ou *Structurer* ou *Définir*) un projet est la première tâche à mener dans un projet. Elle est aussi celle qui est la plus critique, car elle conditionne le bon lancement du projet. Et un projet qui démarre mal a toutes les chances ... de mal se terminer ! En effet une fois lancé, un projet a une certaine inertie, et il devient encore plus difficile de le remettre sur les bons rails. Au mieux, on y arrive en perdant du temps par rapport au délai cible, au pire le projet n'arrive pas à délivrer les résultats attendus.

Cadrer consiste à :

- préciser **le contexte** du projet, les raisons à l'origine du projet, ses enjeux ;
- définir précisément **les objectifs du projet** (dans les termes du client) en termes de résultats attendus, délai et coût; puis **les livrables**
- expliciter le **processus et les critères de validation**, en anticipation de la phase de clôture
- préciser **le périmètre du projet** en termes de produits, fonctionnalités, technologie, organisation, processus, etc. ... (à déterminer suivant la nature du projet) ;
- déterminer la démarche à mettre en œuvre pour mener le projet : **les phases du projet, les dates-clés, les jalons et le planning** associé.
- définir **les ressources** et moyens nécessaires (hommes, matériel, budget et compétences)
- définir **l'organisation du projet** (rôles et responsabilités au sein de l'équipe projet, maître d'ouvrage) et **les principes de communication** au sein de l'équipe, avec le maître d'ouvrage, les éventuels utilisateurs et tous ceux qui ont besoin de connaître le projet ;
- identifier **les risques majeurs et les éventuelles dépendances** (et préparer les solutions de repli en cas de problème)
- définir **les indicateurs** qui permettent de mesurer et contrôler l'avancement du projet et l'accomplissement des objectifs.

Comment cadrer votre projet ?

Il n'y a pas de recette magique pour bien cadrer un projet.... C'est un exercice difficile où il faut allier prise de recul, compréhension globale et synthétique du projet et de son environnement avec une vue analytique, précise, concrète des éléments clés du projet.

La meilleure façon d'apprendre est de mettre en pratique.

Travail demandé :

Lors de la revue de projet vous rendrez compte à la fois du cadrage de votre projet et la manière dont vous le réalisez, ainsi que les étapes et actions à entreprendre après cette revue du projet.

Utilisez les items du cadrage d'un projet comme une base supplémentaire de réflexion d'une part dès la phase d'initiation de votre projet et d'autre part pour alimenter votre revue de projet.

A la page 5 vous trouverez des **ressources de cours, sous le format de vidéos**. Elles sont à visionner avant d'effectuer ce travail de cadrage et en amont de la première séance (semaine du 8/01/2024).

Vous trouverez ci-dessous de manière plus détaillée les points à prendre en compte pour cadrer efficacement vos projets en deux parties : le cahier des charges puis l'organisation et le pilotage de votre projet

I- CAHIER DES CHARGES

0. CONTEXTE ET ENJEUX

- le contexte : l'environnement du projet, client, labo, études déjà réalisées, ...
- les parties prenantes concernés,
- la motivation du projet : l'idée de départ, les déclencheurs, le problème à résoudre, le « business case »,
- les enjeux pour le client : pourquoi ce projet ? qu'en attend-il ? Gains financiers, avantage concurrentiel, bénéfices en termes d'usage, bénéfices sociétaux/environnementaux ?

Vous devez pouvoir vous mettre à la place de votre client (ou maître d'ouvrage).

1. OBJECTIFS (ET EXIGENCES FONCTIONNELLES)

- les objectifs :
 - ✓ décrivent les résultats attendus du projet, et les livrables client associés (à schématiser sous la forme d'un PBS) ;
 - ✓ se formulent dans les termes du client ;
 - ✓ il est souhaitable de les hiérarchiser (certains objectifs plus importants que d'autres, utiles pour prioriser ces ressources dans le cas où des aléas surviennent...)

CONSEILS :

- ✓ *posez-vous les questions : qu'est-ce que je veux que mon client (ou porteur de projet) obtienne à la fin du projet ? Qu'est-ce que je veux que mon client soit capable de faire à la fin de du projet ?*
- ✓ *assurez-vous que vos objectifs sont mesurables,*
- ✓ *ne décrivent pas le « comment, mais bien le quoi »,*
- ✓ *et qu'ils sont tous à un niveau de détail similaire*
- ✓ *traduisez ces objectifs **en livrables concrets** qui constitueront ce que vous allez livrer à votre porteur de projet.*

2. PERIMETRE

- Expliquez ce qui est dans le périmètre de votre projet et ce qui n'y est pas ! Cela permet de clarifier les limites de votre travail avec le maître d'ouvrage ;
- Identifier les contraintes éventuelles liées à l'environnement...
- Suivant la nature du projet, le périmètre peut être décrit suivant différents axes : fonctionnalités attendues, services délivrés (par exemple, la formation aux utilisateurs peut être ou pas dans le périmètre du projet), processus impactés, organisations impactées, technologies utilisées, etc.

3. PROCESSUS DE VALIDATION

- Expliquez le processus et/ou les critères et niveaux d'appréciation par lequel vous validerez l'atteinte des objectifs/exigences fonctionnelles (anticipation de la phase de clôture du projet...)
 - ✓ Ce processus et ces critères de validation sont à définir en amont avec le client, dans la phase de formalisation du projet pour certains projets ouverts et avec des objectifs d'innovation forte,
 - ✓ Ces critères peuvent être moins précis (dans ce cas à justifier de manière très synthétique)

II- ORGANISATION PROJET

4. DEMARCHE & PLANNING

- Définir la démarche que vous allez mettre en œuvre. Il s'agit de définir les grandes étapes (ou phases) du projet. Par exemple : étude préalable/études détaillées/réalisation et tests/ essais et mise en service, ou pour un projet informatique : revue des besoins/analyse et conception/construction/bêta tests et mise en opération. Ou toute autre découpage approprié pour votre projet.
- La démarche dépend de la nature de votre projet. Un projet d'études n'aura pas le même découpage qu'un projet de réalisation.
- Affiner ensuite ce découpage en précisant les tâches et sous tâches (nécessaires pour réaliser les livrables), à représenter de manière synthétique sous la forme d'un WBS et d'un diagramme d'agencement des tâches (faire figurer les dépendances critiques).
- Établissez un planning sous forme d'un diagramme Gantt (utilisez MS Project, ou Gantt Project ou une autre plateforme).

IL EST IMPORTANT QUE LE PLANNING SOIT COHERENT AVEC LA DEFINITION DES LIVRABLES INTERMEDIAIRES, ET LA REPARTITION DES TACHES AU SEIN DE L'EQUIPE .

5. RESSOURCES (A LISTER)

- Equipement et matériel
- Budget prévisionnel
- Ressources humaines et compétences utiles

6. ORGANISATION DU PROJET ET COMMUNICATION

- équipe projet : rôles et responsabilités des membres de l'équipe projet et notamment du chef de projet, règles du jeu au sein de l'équipe, ...
- règles de communication : réunions (quoi ?, qui ?, quand ?), compte-rendus (à qui ?) et reporting (quoi ? à qui ? quand ?)
- équipe étendue : intervenants ponctuels apportant une expertise précise au projet (expertise qui manque à l'équipe projet)
- comité de pilotage : instance de validation des étapes/phases du projet, des livrables client clés
- principes de communication avec le maître d'ouvrage : réunions, reporting.

7. RISQUES

- Produire le SWOT de votre équipe vis-à-vis de votre projet
- Produire le plan de mitigation des risques

8. INDICATEURS DE PILOTAGE DU PROJET

- Identifiez les indicateurs qui vous permettront de mesurer et de contrôler au mieux l'avancement de votre projet, la qualité des livrables, le suivi du budget voire aussi la satisfaction de votre maître d'ouvrage ou la motivation de l'équipe ...

CONSEILS :

Quels indicateurs spécifiques à votre projet peuvent aider à suivre :

- ✓ la qualité des livrables ?
- ✓ le délai ?
- ✓ les coûts ?

Vidéos ressources (auteur : Rémy Bachelet)

Items	vidéos
Outils d'organisation du projet	https://gestiondeprojet.pm/bases-organisation-projet/
Cadrage et formulation du besoin – l'analyse fonctionnelle	https://gestiondeprojet.pm/cours-analyse-fonctionnelle/
Gestion des risques	https://gestiondeprojet.pm/demarche-de-gestion-des-risques/
Gestion de la planification	https://gestiondeprojet.pm/planification-projet/
Evaluation d'impacts d'un projet	https://gestiondeprojet.pm/evaluation-de-projet-et-etude-dimpact/
Gestion de projet agile	https://gestiondeprojet.pm/gestion-de-projet-agile-avec-scrum/

Tarik Larja

7